



PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/169446>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-07 and may be subject to change.

8 Human Resources Mobilisation en Moderne Sociotechniek

Hans Doorewaard & Willem de Nijs

1 Inleiding

"Werken is samenwerken door menselijk arbeidsvermogen. Alle techniek ten spijt is en blijft produktie mensenwerk. Geïnspireerd door dat inzicht werd de managementwereld verrijkt met een nieuwe term: Human Resources Management."

De Sitter, 1994, p. 5

Met deze opmerking uit de introductie tot zijn nieuwste werk wordt door De Sitter zelf een relatie gelegd tussen de Moderne Sociotechniek en de 'Human Resources'-benadering. Overigens blijft het, zoals we zullen zien, steken in het constateren van een zekere 'Wahlverwantschaft' tussen deze beide benaderingen die zich overigens alleen laat construeren bij een bepaalde versie van Human Resources Management (HRM). Het betreft voornamelijk dan een in de literatuur vaak als 'zacht' omschreven benadering van HRM ofwel de zogeheten 'Harvard School' (Beer et al., 1984). Deze 'school' stelt onder meer dat de werknemer pas bereid is zijn potentieel optimaal te mobiliseren, wanneer hij of zij geconfronteerd wordt met een arbeidstaak die ook inderdaad voldoende ruimte biedt zijn capaciteit en talenten te ontplooien en te benutten. Vandaar dat in deze stroming de kern van de 'Human Resources'-benadering wordt gezocht bij een zorgvuldig organisatie- en taakontwerp en waarbij een voorkeur wordt uitgesproken voor zogeheten 'high commitment work systems'. De kenmerken daarvan blijken naadloos overeen te stemmen met de door de Moderne Sociotechniek (MST) gestelde eisen aan arbeidsvormen die garant zouden staan voor een hoge kwaliteit van arbeid, innovatievermogen en flexibiliteit. Het inzicht van De Sitter: "Human Resource Mobilisation is in de allereerste plaats dus een kwestie van arbeidsorganisatie" (De Sitter, 1994, p. 38) wordt dan ook gedeeld met deze stroming binnen het Human Resources Management.

Desondanks heeft hij deels gelijk wanneer even verder wordt vastgesteld dat "HRM of Human Resources Management verwijst naar benutting van menselijk arbeidspotentieel, maar niets zegt over de vraag

welke organisatiestructuren dat potentieel zouden kunnen mobiliseren" (De Sitter, 1994, p. 41). De literatuur op dit gebied in ogenschouw nemend, kan men stellen dat HRM teveel blijft steken in het oproepen tot de noodzaak van andere arbeids- en organisatiesystemen en in een uiterst vage schets van contouren waar deze dan aan zouden moeten voldoen. Het aangeven van concrete ontwerp- en veranderingsprincipes wordt niet gedaan en is eigenlijk ook niet mogelijk omdat, zoals Van der Zwaan (1991) terecht heeft opgemerkt, het HRM-denken voornamelijk put uit individueel- en sociaal-psychologische theorieën omtrent motivatie en arbeidsgedrag. Er wordt niet aangesloten bij de inzichten zoals die in moderne, meer structureel georiënteerde organisatie-theorieën op het gebied van arbeids- en organisatievernieuwing worden geventileerd. Ondanks de voorkeur voor het in samenhang benaderen van de problematiek van personeels- en organisatie-ontwikkeling biedt de huidige stand van zaken in het HRM-denken nog geen echte bijdrage aan een integrale benadering en wordt de kloof tussen personeelsmanagement en organisatievernieuwing niet echt overbrugd.

Met deze opmerking in het achterhoofd zijn de verwachtingen bij het nieuwste produkt van De Sitter wat hoog gespannen. Want was niet een van de grootste kritiekpunten op de MST-benadering dat de aandacht nogal eenzijdig geconcentreerd was op het herontwerp van het primaire proces met veronachtzaming van met name het personele aspect? Leiden allerlei praktijkervaringen niet tot het inzicht dat niet zozeer het probleem gelegen is in het herontwerpen van het productie- of dienstverleningssysteem als zodanig, maar veeleer in het functioneren van werknemers binnen deze nieuwe systemen? Niet alleen zijn werknemers geconditioneerd door de 'cultuur' van het oude tayloristische arbeidssysteem, Fruytier (1994) ziet hierin zelfs het belangrijkste obstakel voor integrale organisatievernieuwing en daarmee voor het op grote schaal toepassen van het Nieuwe Productie Concept. Alle traditionele technieken en instrumenten op het gebied van motivatie, beloning, beoordeling, scholing en loopbaanontwikkeling dienen fundamenteel te worden herijkt en soms zelfs helemaal opnieuw van de grond af aan te worden ontwikkeld. Voor een effectieve vernieuwing van de organisatie dient er zich dus niet alleen een ontwerpvragestuk van het productieconcept aan, maar eveneens van wat men in dit verband het personeelsconcept zou kunnen noemen. Dit betekent dat de kennis- en toepassingsvelden van personeelsmanagement en arbeids- en organisatievernieuwing met elkaar dienen te worden afgestemd: een belofte die zowel in de HRM-benadering en de MST ligt opgesloten. In tegenstelling tot de verwachtingen die met de introductie van het nieuwe boek van De Sitter door hemzelf werden gewekt, wordt die belofte ook in deze presentatie van MST niet ingelost. Er kan namelijk een identiek

verwijt aan MST worden gemaakt als De Sitter richt aan HRM. Ook in dit boek wordt uitvoerig uit de doeken gedaan op basis van welke principes de arbeid dient te worden georganiseerd om het potentieel van werknemers optimaal te mobiliseren. Maar een analyse van, met behulp van welke inzichten, principes en instrumenten dan dit potentieel werkelijk dient te worden gemobiliseerd binnen deze nieuwe arbeids- en organisatieconcepten, treft men nergens aan. Af en toe krijgt men de indruk alsof de nieuwe arbeidsstructuren vanzelf deze mobilisatie van talenten genereren.

Kortom, ook na deze publikatie blijft de behoefte bestaan aan een integratie van HRM en MST, temeer omdat beide benaderingen elkaar optimaal kunnen aanvullen. Deze uitdaging wordt de laatste tijd door verschillende auteurs ter hand genomen met de uitdrukkelijke poging op conceptueel niveau MST en HRM met elkaar te integreren.

2 Naar een integratie van HRM en MST?

Door Huiskamp (1992), Fruytier (1994) en anderen zijn pogingen ondernomen om het personele aspect op conceptueel niveau te integreren met MST. Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van de systeemtheorie van Luhmann. Kort samengevat komt het hierop neer, dat een sociaal systeem analytisch wordt onderscheiden in een technisch systeem van arbeidsverdeling en een sociaal systeem van lidmaatschappen. Door Fruytier wordt dit onderscheid duidelijk gemaakt met behulp van het begrip arbeidsrelatie dat wordt onderverdeeld in een operationele en contractuele relatie. De arbeidsrelatie vanuit operationele optiek is het geheel van uitvoerende activiteiten (werkzaamheden) en daarmee verbonden - en deze activiteiten sturende - verwachtingen, normen en regels. Het analyseperspectief richt zich hierbij vooral op de wijze waarop de werkzaamheden verdeeld worden (het proces van arbeidsverdeling) en verdeeld zijn (de structuur van arbeidsverdeling). De MST als theorie en ontwerpmethodiek is op deze systeemdimensie geconcentreerd.

Behalve als operationele werkzaamheid is de arbeidsrelatie ook tevens een contractuele relatie. Deze relatie betreft het geheel van alle aan het lidmaatschap van de organisatie verbonden rechten en plichten. Ondanks het formele begrip contract gaat het hier niet alleen om zaken die officieel in overeenkomsten zijn neergelegd zoals financiële beloning en arbeidstijden. Het betreft in principe alle "processen die de arbeidsbeloning, arbeidstijd en arbeidskwalificatie structureren en de in-, door- en uitstroom van de leden van een organisatie betreffen" (Huiskamp, 1992). Dit kan men als een juiste omschrijving beschouwen van het analyse-object van HRM die als het ware dan de leverancier zou

kunnen zijn van de theorie en de ontwerpprincipes van de arbeidsrelatie als contractrelatie.

Het grote winstpunt in deze analytische voorstelling van zaken is dat conceptueel tot uitdrukking wordt gebracht dat voor het optimaal functioneren van welk organisatieconcept dan ook de beide onderscheiden deelsystemen van gelijkwaardig belang zijn. Wijziging in het systeem van arbeidsverdeling heeft grote gevolgen voor de organisatie als lidmaatschapsverband en andersom. In het ontwerp van nieuwe arbeidsstructuren moeten beide dimensies dan ook gelijkwaardige aandacht krijgen.

Hoewel op zich een correcte voorstelling van zaken, is het de vraag of dit de discussie zowel in theoretische als in praktische zin zoveel vooruit helpt. Men kan zich zelfs afvragen of deze aanvullingen zoveel verder reiken dan wat nu genoemd wordt de oude of Klassieke Sociotechniek. In haar oorspronkelijke versie was de Sociotechniek zoals haar naam ook probeert uit te drukken, juist geschraagd op het inzicht van de fundamentele gelijkwaardigheid van het sociale en technische aspect voor een optimale arbeidsorganisatie. Wat dit betreft zijn de aanvullingen eerder een vertaling in meer modern jargon van de Klassieke Sociotechniek. Men kan zich dan ook afvragen in hoeverre men hier wel op een werkelijk vernieuwend en vruchtbaar spoor terecht is gekomen. De analyses tot dusver concentreren zich nogal overmatig op aspecten van de formele arbeidsverhouding (beloningen, functiebeoordelingen, belangenvertegenwoordiging, etc.), zaken die op zich natuurlijk voor het feitelijk opereren van werknemers binnen arbeidsstructuren van wezenlijk belang zijn, maar in feite nooit van tevoren in het herontwerp van arbeidssystemen kunnen worden geïntegreerd. Dit gewoon al vanwege het feit dat ondernemingen en dus ook herontwerpers op dit gebied nauwelijks autonoom zijn. Bovendien leidt het onderscheid tussen operationele en contractrelatie de aandacht af waar het werkelijk om gaat, wanneer er gesproken moet worden over integratie tussen HRM en MST. De cruciale vraag draait namelijk niet om het ontwikkelen van aangepaste en de organisatieverandering ondersteunende principes en regels in de contractverhoudingen, maar juist om het stimuleren en ontwikkelen van het potentieel van werknemers in de operationele verhouding. De vraag is niet zozeer welke nieuwe beloningsstructuren, beoordelingstechnieken, promotiesystemen etc. passen bij nieuwe productieconcepten als zelfsturende teams, maar veeleer hoe werknemers in deze nieuwe arbeidsvormen gemotiveerd, gestuurd en betrokken kunnen worden.

In dat laatste geval gaat het niet enkel en alleen om het vaststellen van de *operationele* relaties (MST) of de *contractuele* relaties (HRM), maar om het vaststellen van zodanige *motivationale* relaties dat de doelstellingen zowel van de Moderne Sociotechniek als van moderne visies op

Human Resources Management worden gerealiseerd. Het betreft - in termen van het traditionele jargon van de theorieën over personeelszorg en personeelsbeleid - nieuwe ideeën over de stijl van leiding geven. Het is onze stelling dat zowel de Moderne Sociotechniek als de moderne ideeën van HRM het in zich hebben deze nieuwe ideeën te realiseren, maar dat dit aspect van de moderne organisatiepraktijk nog onvoldoende is uitgewerkt. De navolgende gedachtengang geeft hier toe metaforisch een eerste aanzet.

3 Van tuinkabouter tot dirigent

Er zijn al heel wat geschiedenissen geschreven over effectieve en efficiënte stijlen van leiding geven gekoppeld aan verschillende typen operationele en contractuele relaties. Traditionele benaderingen als van Blake & Mouton (1977) en Reddin (1977) zijn voorbeelden van dergelijke analyses. In deze benaderingen worden relaties gelegd tussen de zogeheten 'taakgerichte' en 'mensgerichte' aspecten van het werk van de leidinggever. Afhankelijk van de nadruk op het ene of het andere aspect worden verschillende stijlen van leiding geven onderscheiden, bijvoorbeeld de 'bureaucraat' (sterk taakgericht) of de 'begeleider' (sterk mensgericht). Dergelijke benaderingen zijn niet erg vruchtbaar; het zijn aangename modellen voor organisatie-sociologen die zo graag in dichotomieën denken, maar leiden niet tot herkenbare typering van karakteristieke stijlen van leiding geven. De belangrijkste achtergrond hiervoor is, dat 'taakgerichtheid' of 'mensgerichtheid' geen typerende dimensies zijn. Elke leidinggever is *altijd* zowel taakgericht als mensgericht: het gaat erom te achterhalen of er *karakteristieke constellaties* zijn van taak- en mensgerichtheid, gerelateerd aan structuren van arbeidsdeling en arbeidsverhoudingen. Enkele van deze karakteristieke constellaties zullen we hier kort beschrijven, waarbij wij tevens zullen aangeven, welke constellaties minder en meer vruchtbaar blijken in het licht van de moderne ideeën van MST en HRM.

3.1 De manager als tuinkabouter

Een bijzondere ineffektieve en inefficiënte, maar helaas vaak voorkomende stijl van leiding geven vinden we bij de manager als 'tuinkabouter'. Een tuinkabouter is bijzonder standvastig! Hij staat in weer en wind als een rots in de branding en wijkt niet van zijn plaatsje, naast zijn eigen kruiwagentje en naast zijn eigen vijvertje. Alleen, het baasje is klein en het gras is hoog en dus ziet hij vaak niet dat zijn tuintje maar erg beperkt is en dat het tuintje naast het zijne weer net zo'n vijvertje, net zo'n kruiwagentje heeft, en dat ook daar weer net zo'n tuinkabou-

terte standvastig staat te wezen. Een tuinkabouter is niet taakgericht en niet mensgericht, maar enkel op zichzelf gericht. Managers als tuinkabouters komen we overal tegen; het zijn kortzichtige mensen die niet verder kijken dan hun eigen neus lang is. Hoe hoog is het 'tuinkabouter'-gehalte van uw eigen baas?

Het zal u niet verbazen dat we constateren dat tuinkabouters niet passen in de conceptie van MST en HRM.

3.2 De manager als generaal

Een generaal stuurt zijn manschappen op een bijzondere manier aan. Hij dient op de eerste plaats op disciplinaire wijze volstrekt heldere instructies te geven, want de risico's verbonden aan een verkeerde handeling van een van zijn soldaten zijn erg groot: één verkeerde stap en de oorlog is verloren. De generaal moet echter ook zijn soldaten zodanig inspireren dat zij daadwerkelijk uitvoeren wat de opdracht is. Daartoe zijn diverse machtsmiddelen voorhanden: dreiging met de dood bij desertie, de autoriteit van de hiërarchie zelf, maar ook het noodzakelijke charisma dat elke goede generaal kenmerkt. De typische combinatie van taak- en mensgerichtheid van een generaal komen we vooral tegen bij operationele structuren die we aanduiden als tayloristische relaties en bij contractuele relaties die we aanduiden als rationele en instrumentele relaties. Een goede generaal past echter niet goed binnen de ideeënwereld van MST (met haar nadruk op 'autonomie zo laag mogelijk in de organisatie' en de constructie van hele taakgroepen). Evenmin lijkt een generaal op zijn plaats binnen moderne HRM-visies, waarin gelijkwaardigheid en overleg centraal staan.

3.3 De manager als pastoor

De pastorale kant van de manager wordt vooral benadrukt in de traditionele 'Human Relations Approach' die zich in het verzet tegen het Taylorisme zou hebben ontwikkeld. Men zou als manager minder directief moeten zijn, meer aandacht moeten geven aan de 'mens' in de 'arbeider', teneinde de familieband te versterken ("... want is onze organisatie dan niet één grote familie?"). Het pastorale in de 'Human Relations Approach' is vooral benadrukt vanwege zijn 'mensgerichtheid', maar onderschat de specifieke vorm van 'taakgerichtheid' van de pastoor niet! Een pastoor is weliswaar een nederige dienaar die zich dienstbaar opstelt ten opzichte van zijn parochie, maar wee je gebeente als je je niet laat bedienen door de pastoor. Excommunicatie is dan wel het minste wat je te wachten staat. De dienstbaarheid van de pastoor is blijkbaar geënt op het kudde-karakter van zijn gemeente: hoe makker de schapen, hoe groter de zorg van de pastoor. Een contractuele relatie,

die gebaseerd is op toewijzing en bekentenis, karakteriseert de pastorale macht. Maar, net zo min als de generaal, past ook de pastoor niet bij moderne organisatievisies: de hypocriete, zalvende macht van de zorgverlener lijkt in strijd met de accentuering van het wederzijds respect binnen de MST of het ideeëngoed van het HRM.

3.4 De manager als dirigent

Een stijl van leiding geven die veel beter past bij MST en HRM, juist vanwege het feit dat deze stijl van leiding geven inderdaad gebaseerd is op 'Human Resources Mobilisation', vinden we bij de typering van de manager als dirigent. Een dirigent maakt zelf geen muziek, raakt geen andere snaar aan dan de emotionele in het hart van elk orkestlid en stelt daardoor het orkest in staat om een bijzondere prestatie te leveren. 'Management by Enabling': een goede dirigent haalt alles uit de capaciteiten van zijn orkest zonder zelf mee te blazen. Ieder die wel eens een tv-registratie heeft gezien van Leonard Bernstein weet wat we bedoelen. De operationele structuur zoals beoogd door MST, en de contractuele relatiestructuur zoals benadrukt door moderne visies van HRM, komen het meest overeen met deze motiverende relatie tussen de manager en zijn of haar medewerk(st)ers.

De beoogde motivationele relatie is echter niet als vanzelfsprekend gegeven met de inrichting van de operationele relatie volgens de ontwerpprincipes van MST of met de constructie van de contractuele relatie volgens de ontwerpprincipes van HRM. Helaas lopen er nog heel wat tuinkabouters, generaals en pastoors rond in moderne organisaties, ondanks het feit dat deze organisaties voldoen aan de eisen gesteld in MST en HRM. Deze stijlen van leiding geven frustreren echter de effectiviteit en de efficiëntie van de beoogde structuren. Veel managers zijn daarom gebaat bij een bezoek aan een conservatorium.

Literatuur

- Beer, M. et al. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1977). *Leiderschapspatronen*. Utrecht: Spectrum.
- Fruytier, B. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*. Delft: Eburon, proefschrift.
- Huiskamp, M.J. (1992). Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 6, 491-506.
- Reddin, W.J. (1977). *Effectief MBO*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilis-*

ation in de produktie. Een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum.
Zwaan, A.H. van der (1991). *Organiseren van de arbeid.* Assen: Van Gorcum.